

三重県事業承継支援方針
[改訂版]
(案)

令和 年 月

三重県事業承継ネットワーク

目次

改訂の趣旨	1
支援方針の位置づけ	1
対象期間	2
第1章 中小企業・小規模企業を取り巻く事業承継の現状.....	3
第2章 これまでの取組の成果と課題	17
1 これまでの主な取組.....	17
2 残された課題.....	18
第3章 円滑な引継ぎに向けた今後の事業承継支援の方向性	20
1 基本的な考え方.....	20
2 中小企業・小規模企業の事業承継を支援する仕組み(推進体制).....	20
3 円滑な事業承継支援のための今後の取組の方向性	23
4 主な具体的取組	26

改訂の趣旨

三重県事業承継ネットワーク(以下、「ネットワーク」という。)では、平成 30(2018)年 3 月、概ね 10 年先を見据えた事業承継支援の方向性や参画する関係機関との連携体制を取りまとめた「三重県事業承継支援方針」(以下、「支援方針」という。)を策定し、中小企業・小規模企業の事業承継に向けた支援に取り組んできました。

支援方針では、平成 29(2017)年度から令和3(2021)年度までを「集中取組期間」と位置づけ、事業承継診断をはじめとした「プッシュ型」の支援により経営者の気づきを促す啓発に重点を置いて取組を進めてきました。こうした取組をネットワークの構成機関が一丸となり進めてきた結果、県内事業者の後継者不在率(株式会社帝国データバンク調べ)は、平成 29(2017)年の 68.7%から令和4(2022)年の 29.4%へ低下するなど大きな成果を収めました。

しかしこの間、事業承継にかかる企業の理解は進む一方で、県内中小企業・小規模企業の経営者の平均年齢の上昇には歯止めがかかっていません。また、令和2(2020)年から続く新型コロナウイルス感染症の感染拡大がもたらした社会経済情勢の変化は、中小企業・小規模企業の経営環境及び事業継続に大きな影響を及ぼしています。今後、高齢化が進む経営者の交代がピークを迎えていく中、事業承継を着実かつ円滑に前進させるためには、これまでのネットワークの取組の成果を生かし、承継形態ごとの専門的な対応や承継後の発展・再成長支援などより具体的な支援が必要です。

こうしたことから、令和4(2022)年3月に改訂された国の「事業承継ガイドライン(第3版)」の改訂内容をふまえつつ、これまで「集中取組期間」と位置づけて取り組んできた、事業承継診断をはじめとする気づきを促す取組を継続するとともに、承継形態に応じて、承継後も見据えた承継段階ごとの具体的な支援を進めていくため、支援方針を改訂します。

支援方針の位置づけ

支援方針は、平成 26(2014)年4月に施行、令和2(2020)年3月に改正した「三重県中小企業・小規模企業振興条例」に基づき、ネットワークの構成機関が連携して事業承継の支援施策を推進するために、中小企業庁の「事業承継ガイドライン(第3版)」(令和4(2022)年3月改訂)等に準拠して定めるものです。

(事業承継への支援)

第 20 条 県は、中小企業・小規模企業に蓄積された経営資源が散逸することなく事業が承継され、地域社会の持続的な形成及び維持が図られるよう、後継者の育成に対する支援等円滑な事業の承継を促進するために必要な施策を講ずるものとする。

対象期間

支援方針は、令和4(2022)年度からおおむね 10 年先を見据えつつ、必要に応じて見直すこととします。

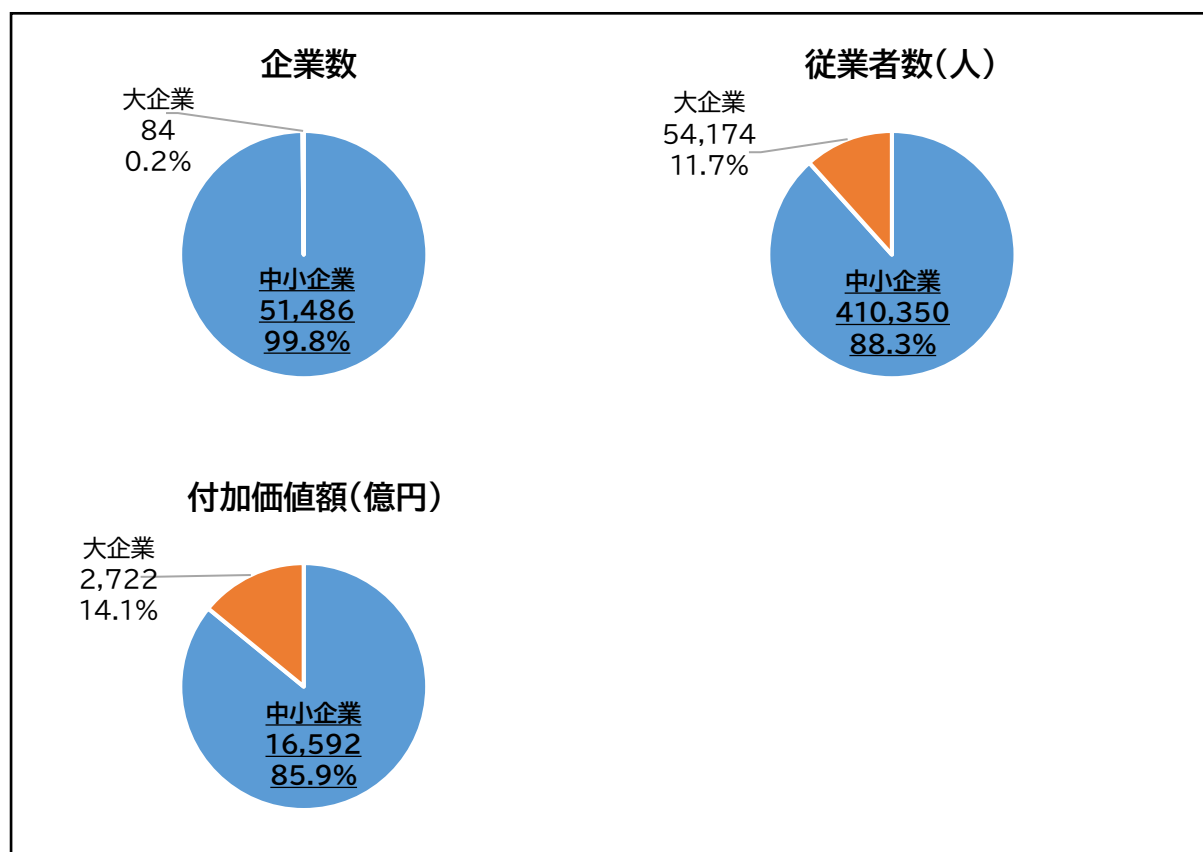
第1章 中小企業・小規模企業を取り巻く事業承継の現状

1 中小企業・小規模企業の現状

本県の企業数全体の 99.8%を占める中小企業は、従業員数、付加価値額においてもそれぞれ 88.3%、85.9%を占めており、本県の地域経済・社会の基盤を支える非常に重要な役割を担っています。

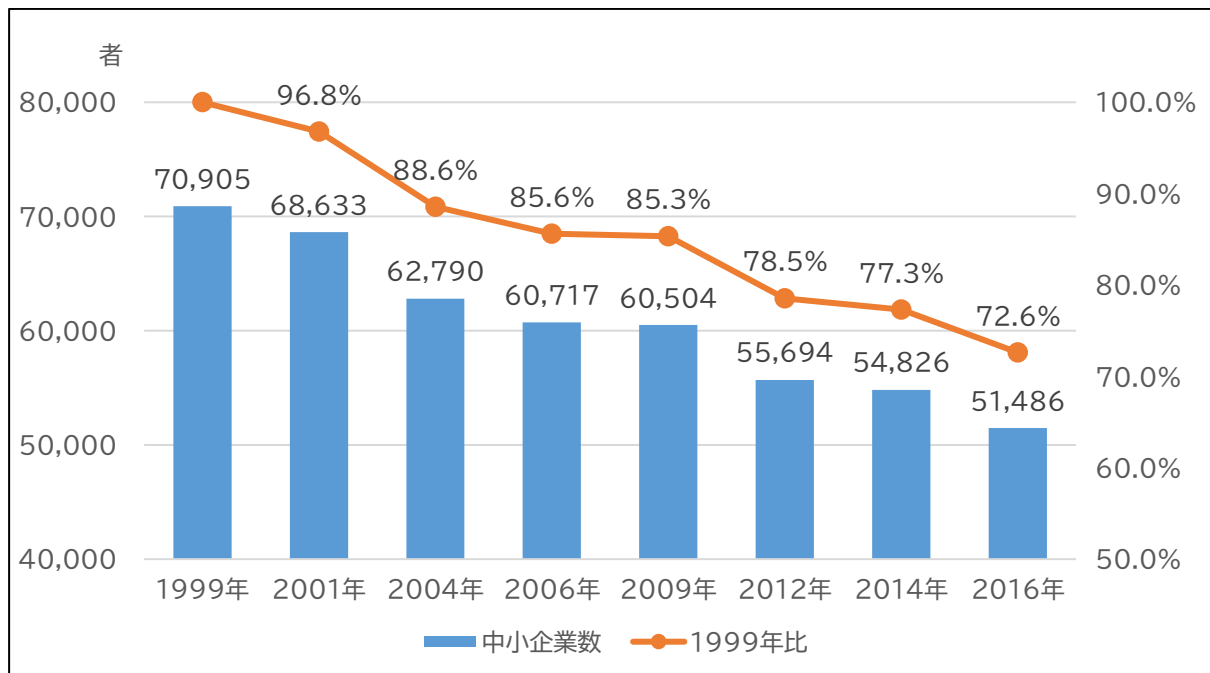
しかしながら、県内の中小企業数は、平成 11(1999)年の 70,905 者から年々減少し、平成 28(2016)年には 51,486 者と、平成 11(1999)年の4分の3以下となり、平均すると毎年1千者以上の中小企業が減っている状況となっています。

図表 1: 中小企業の割合(三重県)



(出典: 中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書(2022年版)」)

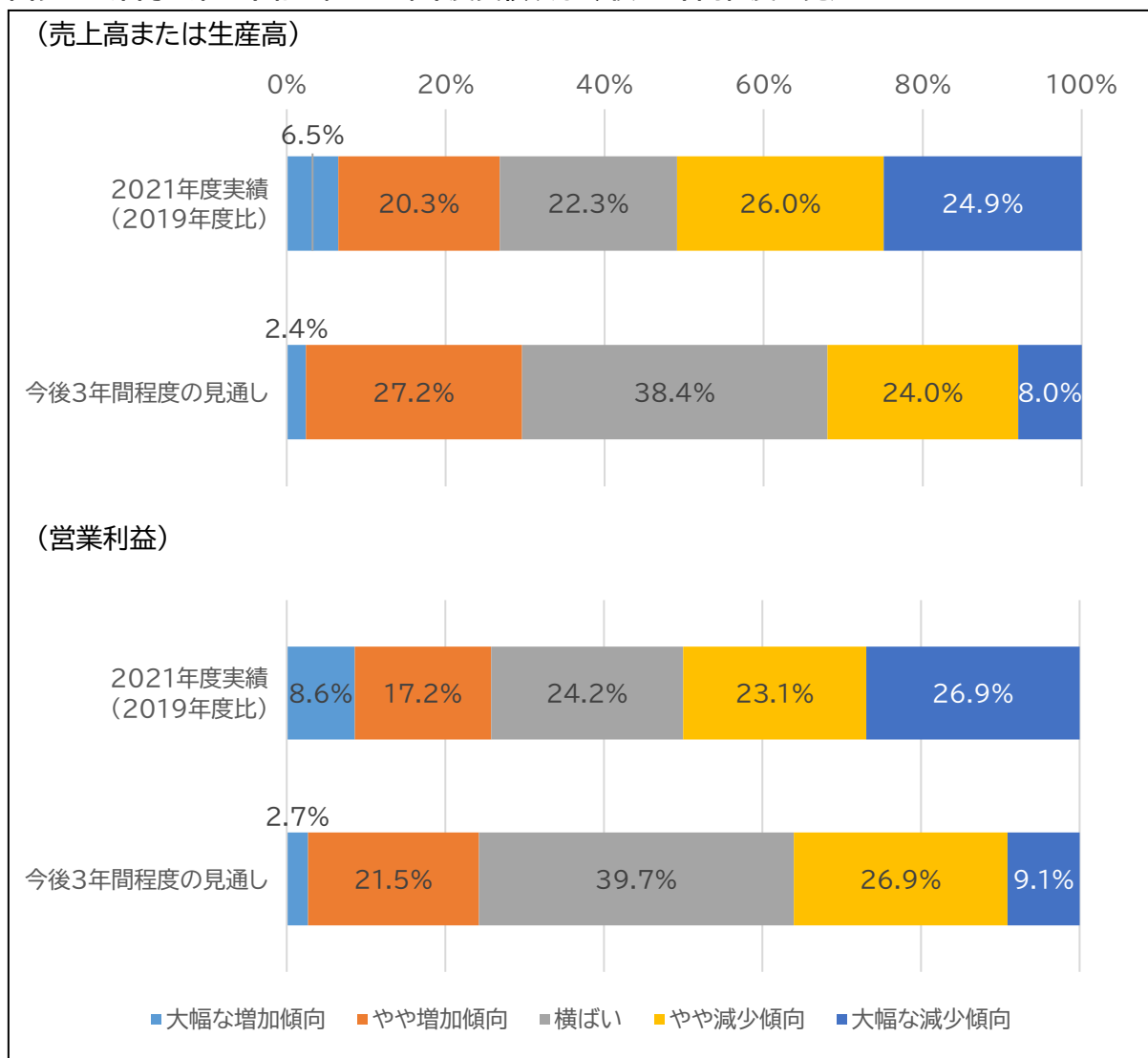
図表 2: 中小企業数の推移(三重県)



(出典: 中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書(2022年版)」)

令和2(2020)年から続く新型コロナウイルス感染症の感染拡大による社会・経済情勢への影響は、県内企業の経営環境にも深刻な影響を与えてきました。県内企業へのアンケート調査によると、コロナ禍前の令和元(2019)年度と比較した令和3(2021)年度の売上高または生産高、営業利益ともに、増加傾向にあると回答した企業(売上高等: 26.8%、営業利益: 25.8%)を大きく上回り、半数以上の企業(売上高等: 50.9%、営業利益: 50.0%)が減少傾向にあると回答しました。一方、新型コロナウイルス感染症の状況が落ち着きを見せる中、今後3年間程度の見通しでは、令和元(2019)年度と比較した令和3(2021)年度の売上高または生産高、営業利益に対して、横ばいと回答した企業が増加し、減少傾向にあると回答した企業は3割強まで減少しています。

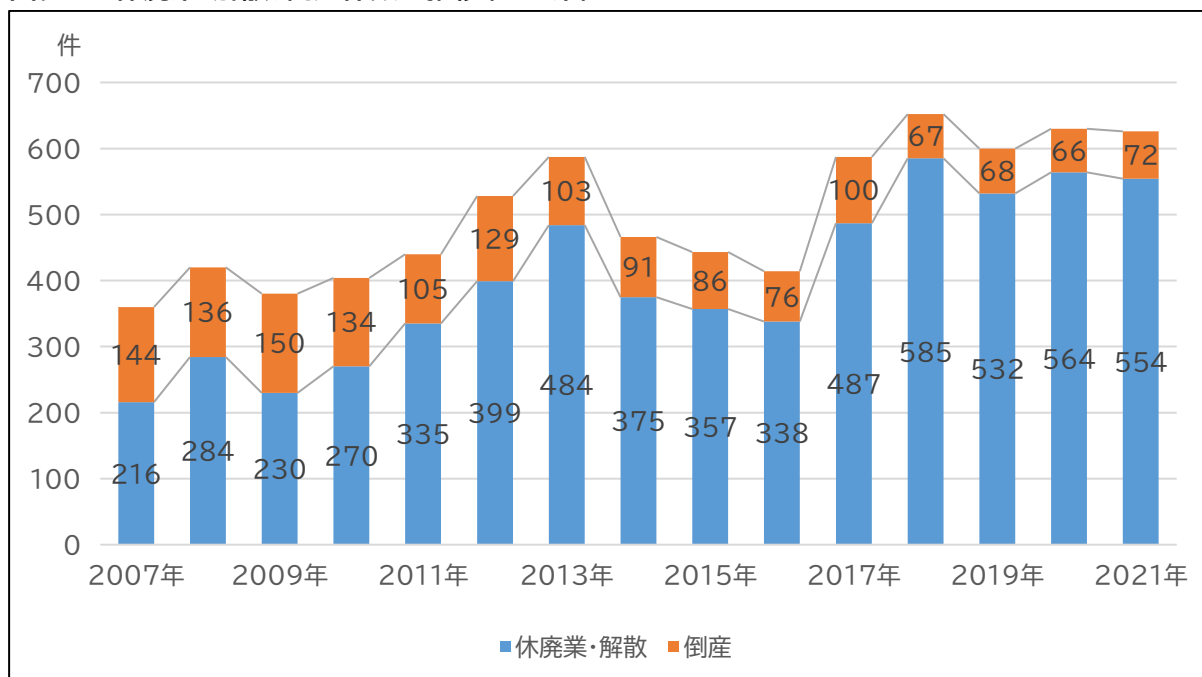
図表 3: 県内企業の令和3(2021)年度実績及び今後3年間程度の見通し



(出典:三重県「三重県事業所アンケート調査(2022年7月)」)

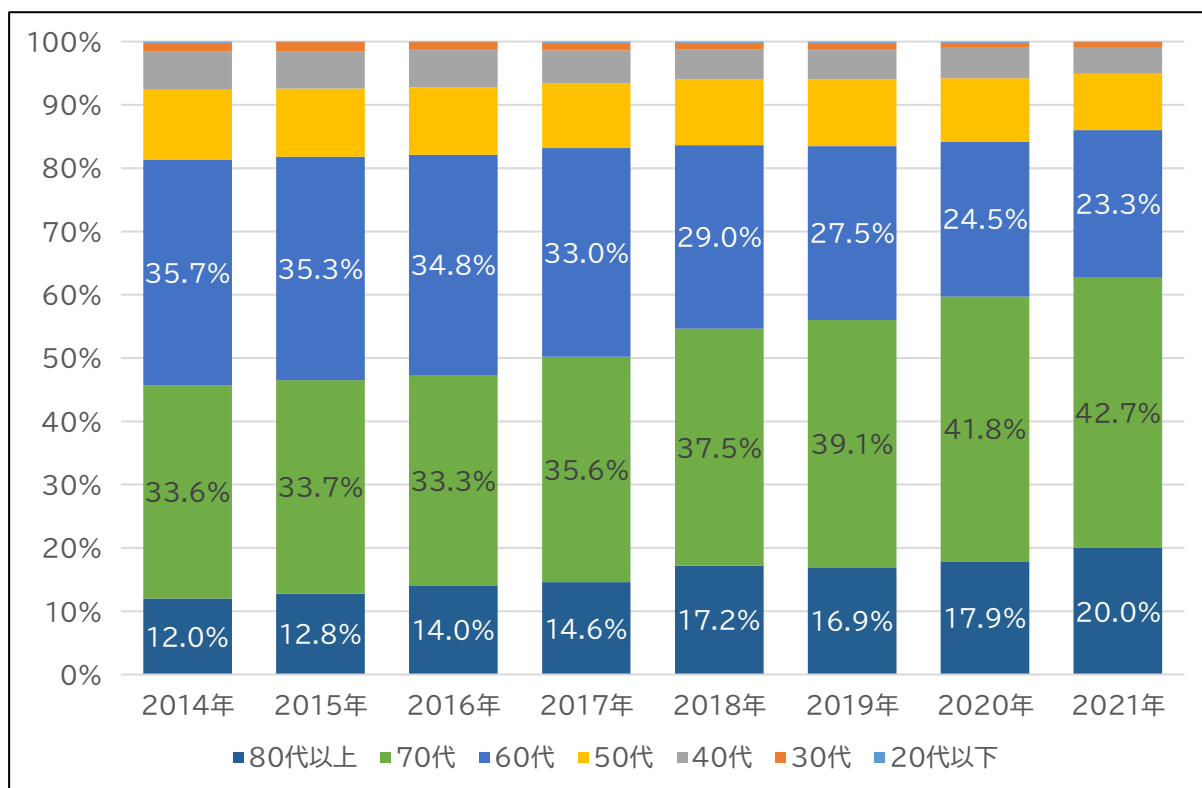
また、民間信用調査会社による休廃業・解散企業、倒産企業の調査によると、県内の倒産件数は徐々に減少する傾向にあるものの、休廃業・解散件数はここ数年高止まりしており、平成30(2018)年以降の倒産件数のおよそ8倍(2010年代半ばまでは、4倍強)に上っています。我が国全体の高齢化が急速に進展する中、休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比をみると、60代以上の経営者の割合がおよそ8割を占め、年々高齢の経営者の割合が高まっており、企業の業績の見通しのみならず、経営者の高齢化、後継者の確保難など事業承継にかかる問題がその一因となっているものと考えられます。

図表 4: 休廃業・解散、倒産件数の推移(三重県)



(出典:株式会社東京商工リサーチ「『休廃業・解散企業』動向調査」)

図表 5: 休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比

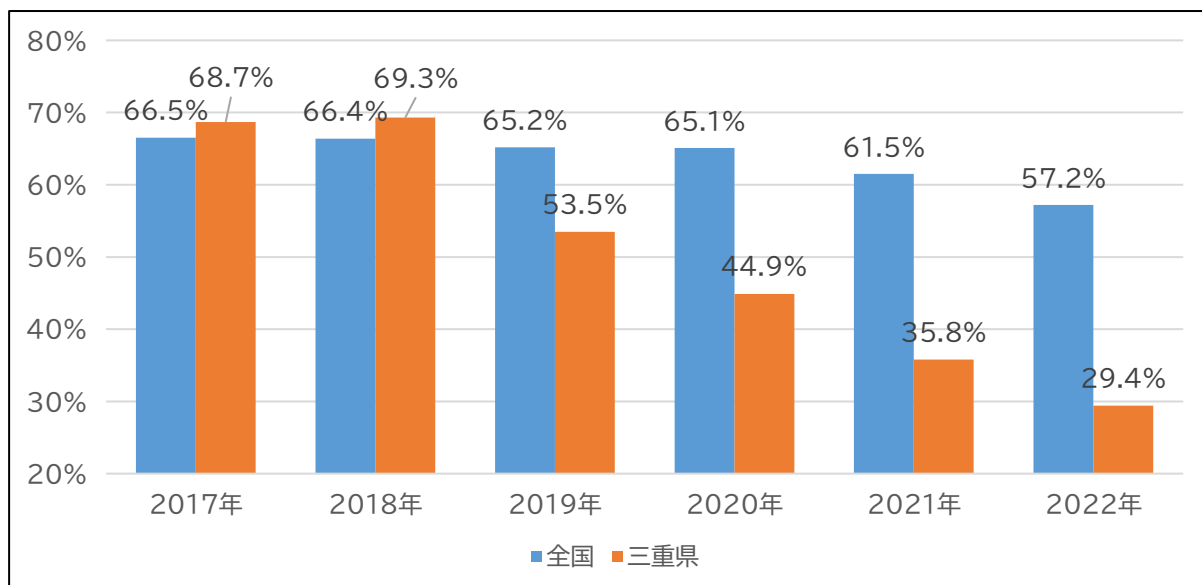


(出典:株式会社東京商工リサーチ「『休廃業・解散企業』動向調査」)

こうした中、全国の企業の後継者不在率は、年々減少傾向にあり、令和4(2022)年は50%台まで低下したものの、令和3(2021)年までの10年間、60%台が続いてきました。

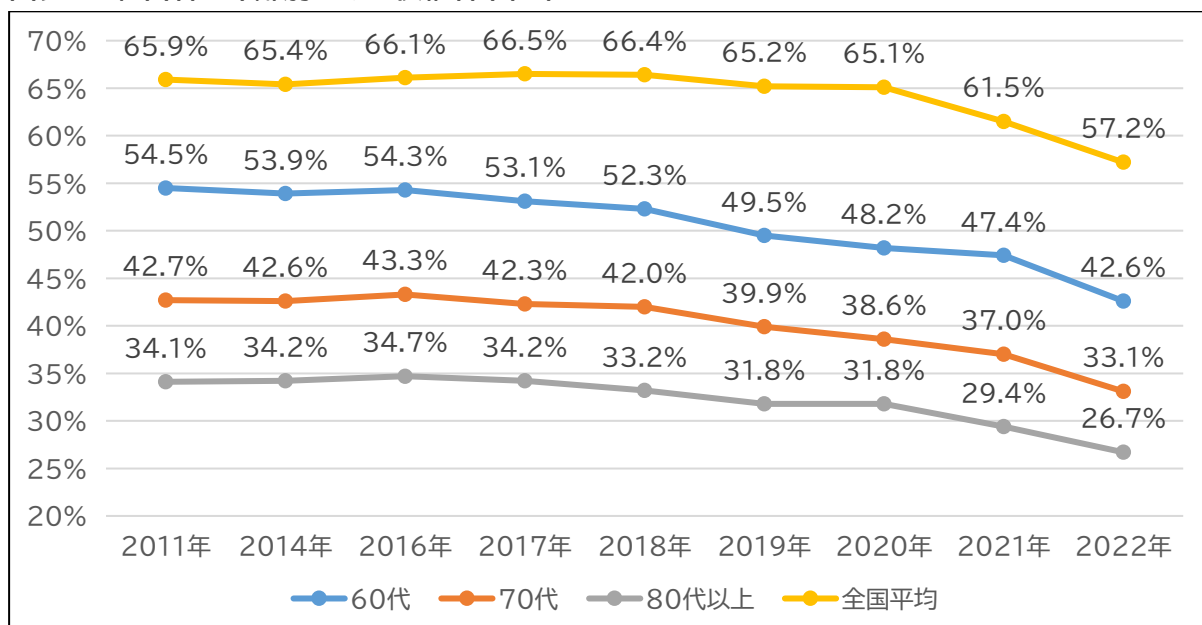
本県では、平成30(2018)年以降、後継者不在率は大きく減少しており、令和4(2022)年の後継者不在率は29.4%となり、都道府県別でみると、全国で最も低い割合となっています。

図表 6:後継者不在率の推移



(出典:株式会社帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査(2022年)」)

図表 7:経営者の年齢別にみた後継者不在率



(出典:株式会社帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査(2022年)」)

2 経営者の高齢化

全国の企業経営者の平均年齢は、平成2(1990)年の 54.0 歳から令和3(2021)年の 60.3 歳へと約 20 年間で 6.3 歳上昇してきました。これに伴い、中小企業の経営者の年齢層の山(最も多い世代)は、2000 年から 2020 年までの 20 年の間に、50 代前半から 60 代・70 代前半へと大きくシフトしています。

本県でも同様に、企業経営者の平均年齢は、平成2(1990)年の 53.9 歳から令和3(2021)年の 59.0 歳へと約 20 年間で 5.1 歳上昇していますが、都道府県別でみると、令和3(2021)年の企業経営者の平均年齢が最も若い結果となっています。しかしながら、60 代以上の経営者が半数以上を占める中、今後、これらの世代の経営者の引退のタイミングを迎えることを考えると、円滑な事業承継に向けた取組は、中小企業経営者のみならず、各支援機関、行政機関等にとっても待ったなしの課題となっていると言えます。

図表 8:社長の平均年齢推移(都道府県別)

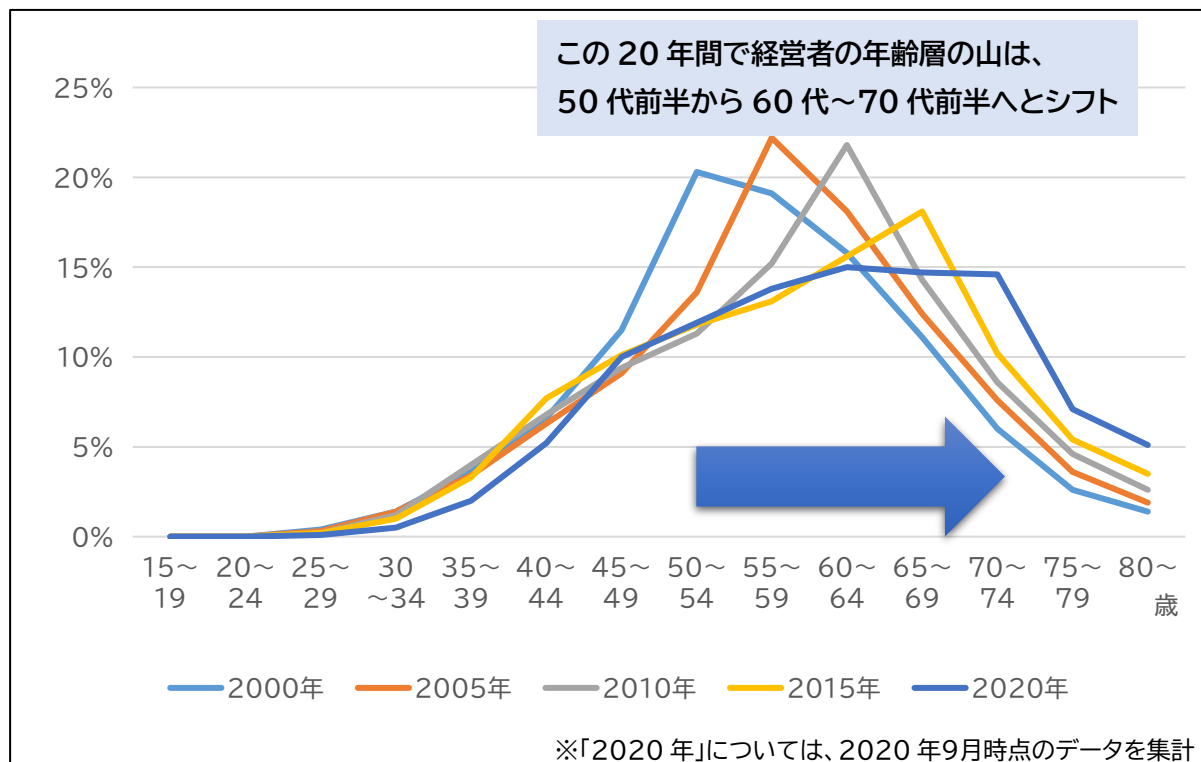
(単位:歳、カッコ内は都道府県順位)

都道府県	1990年	2000年	2010年	2020年	2021年	対前年	対90年
北海道	54.3	56.9	58.9	60.9	61.1 (9)	+0.2	+6.8
青森県	53.9	56.6	59.2	61.8	61.9 (3)	+0.1	+8.0
岩手県	54.8	57.8	60.4	62.0	62.1 (2)	+0.1	+7.3
宮城県	53.9	56.5	59.0	60.6	60.7 (16)	+0.1	+6.8
秋田県	53.8	56.3	59.5	62.2	62.3 (1)	+0.1	+8.5
山形県	55.5	57.0	59.6	61.2	61.2 (8)	+0.0	+5.7
福島県	54.1	56.3	58.8	60.7	60.9 (14)	+0.2	+6.8
茨城県	53.3	55.9	58.5	60.9	61.1 (9)	+0.2	+7.8
栃木県	53.0	56.0	58.9	60.4	60.6 (20)	+0.2	+7.6
群馬県	53.4	56.2	58.4	60.4	60.5 (23)	+0.1	+7.1
埼玉県	53.0	56.4	58.6	60.4	60.6 (20)	+0.2	+7.6
千葉県	52.9	56.2	58.7	60.6	60.7 (16)	+0.1	+7.8
東京都	54.3	57.1	58.4	59.6	59.7 (38)	+0.1	+5.4
神奈川県	53.5	56.8	59.0	61.0	61.0 (12)	+0.0	+7.5
山梨県	53.1	55.9	58.4	60.9	61.0 (12)	+0.1	+7.9
長野県	54.5	56.9	59.1	61.0	61.1 (9)	+0.1	+6.6
新潟県	54.6	56.7	59.1	61.2	61.3 (6)	+0.1	+6.7
富山県	55.0	56.6	58.7	60.4	60.5 (23)	+0.1	+5.5
石川県	54.2	55.9	57.8	59.2	59.3 (44)	+0.1	+5.1
福井県	53.5	55.7	58.0	60.3	60.3 (27)	+0.0	+6.8
岐阜県	54.6	56.2	57.9	59.5	59.5 (40)	+0.0	+4.9
静岡県	54.3	56.8	58.8	60.6	60.7 (16)	+0.1	+6.4
愛知県	54.2	56.3	57.6	59.1	59.3 (44)	+0.2	+5.1
三重県	53.9	55.9	57.4	58.8	59.0 (47)	+0.2	+5.1
滋賀県	54.3	56.3	57.1	59.1	59.2 (46)	+0.1	+4.9
京都府	54.4	56.6	58.1	60.1	60.3 (27)	+0.2	+5.9
大阪府	54.5	56.9	57.8	59.3	59.4 (42)	+0.1	+4.9
兵庫県	54.5	56.6	58.2	59.8	60.0 (35)	+0.2	+5.5
奈良県	54.2	56.2	57.8	59.9	60.2 (30)	+0.3	+6.0

都道府県	1990年	2000年	2010年	2020年	2021年	対前年	対90年
和歌山県	54.5	56.8	58.3	60.4	60.7 (16)	+0.3	+6.2
鳥取県	54.4	56.5	58.9	60.7	60.8 (15)	+0.1	+6.4
島根県	55.1	57.1	59.2	61.5	61.4 (5)	▲0.1	+6.3
岡山県	53.9	56.5	58.2	59.4	59.7 (38)	+0.3	+5.8
広島県	53.9	56.6	58.2	60.0	60.2 (30)	+0.2	+6.3
山口県	54.8	56.7	58.8	60.2	60.3 (27)	+0.1	+5.5
徳島県	53.1	55.9	58.3	60.5	60.4 (26)	▲0.1	+7.3
香川県	54.7	57.0	58.6	60.1	60.2 (30)	+0.1	+5.5
愛媛県	53.8	56.1	57.9	59.9	60.2 (30)	+0.3	+6.4
高知県	54.1	56.7	59.0	61.6	61.8 (4)	+0.2	+7.7
福岡県	53.5	56.1	57.5	59.5	59.5 (40)	+0.0	+6.0
佐賀県	54.6	55.9	58.2	60.3	60.5 (23)	+0.2	+5.9
長崎県	54.0	56.2	58.8	61.1	61.3 (6)	+0.2	+7.3
熊本県	52.7	55.4	57.9	59.9	60.0 (35)	+0.1	+7.3
大分県	53.7	55.8	58.0	60.1	60.2 (30)	+0.1	+6.5
宮崎県	53.0	55.7	58.0	59.9	59.9 (37)	+0.0	+6.9
鹿児島県	53.6	55.8	58.4	60.6	60.6 (20)	+0.0	+7.0
沖縄県	51.5	54.0	56.4	59.3	59.4 (42)	+0.1	+7.9
全国	54.0	56.6	58.4	60.1	60.3 -	+0.2	+6.3

(出典:株式会社帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査(2021年)」)

図表 9:年代別にみた中小企業の経営者年齢の分布



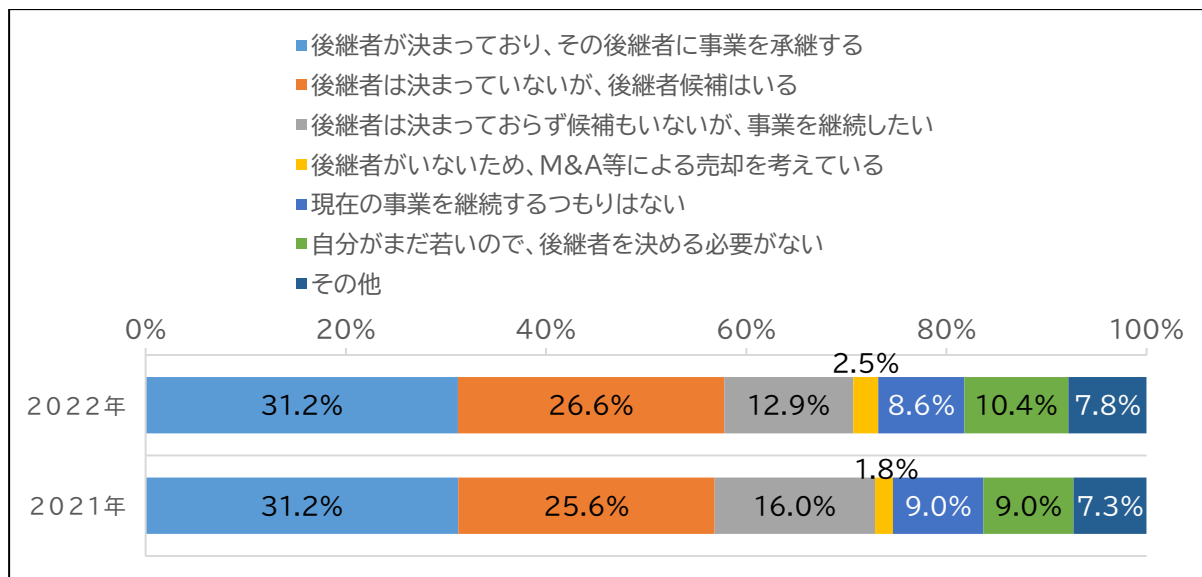
(出典:中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書(2022年版)」、(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工)

3 中小企業・小規模企業における事業承継の取組

県内企業へのアンケート調査によると、事業承継の予定について、「後継者が決まっており、その後継者に事業を承継する」と回答した企業の割合が31.2%と最も高く、次いで「後継者は決まっていないが、後継者候補はいる」が26.6%と続き、半数以上の企業でおおむね後継者のめどが立っていると考えられます。

しかしながら、「後継者は決まっておらず候補もいないが、事業を継続したい」が12.9%、「後継者がいないため、M&A等による売却を考えている」が2.5%となっています。企業経営者の高齢化が進む中、こうした企業を含め、中小企業・小規模企業が事業承継に向けた準備に着手できるよう、事業承継診断や事業承継計画の策定などの働きかけが求められています。

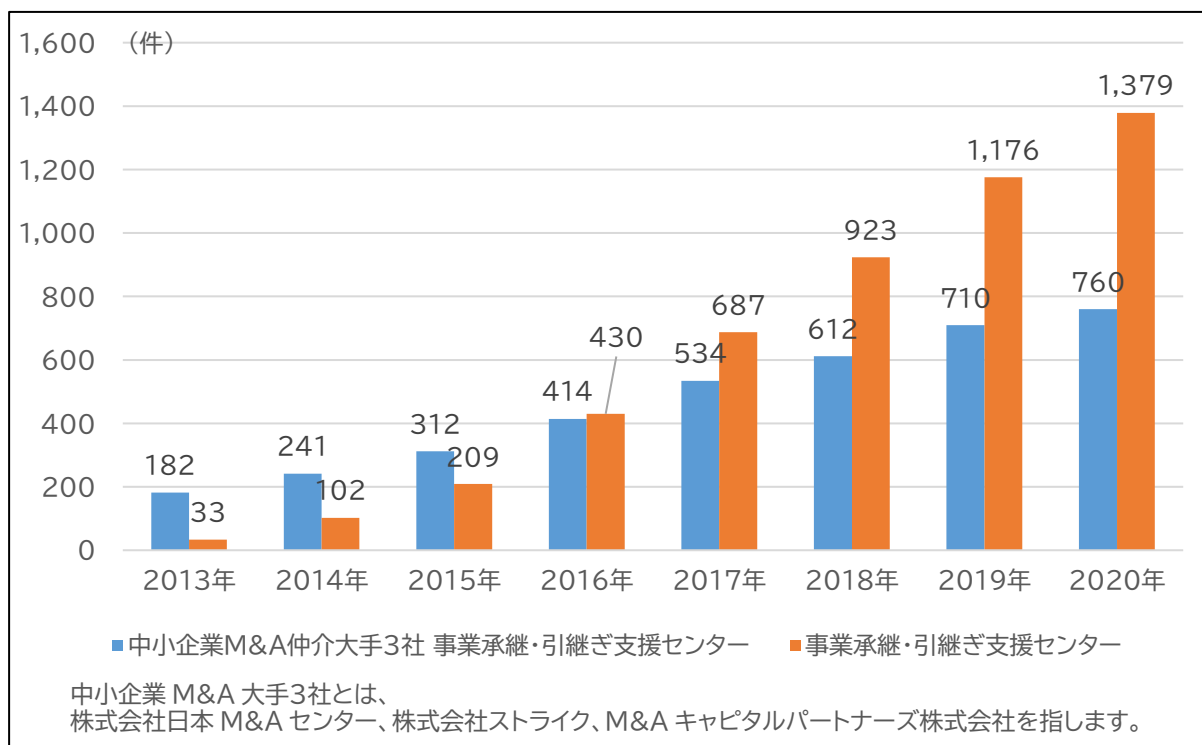
図表 10:事業承継の予定(三重県)



(出典:三重県「三重県事業所アンケート調査(2022年7月)」)

また、中小企業を当事者とするM&Aの実施件数は右肩上がり増加しており、中小企業がM&Aに対して抱くイメージも改善傾向にあり、中小企業にとってM&Aは身近なものになりつつあると考えられています。

図表 11: 中小企業を当事者とする M&A の実施件数の推移



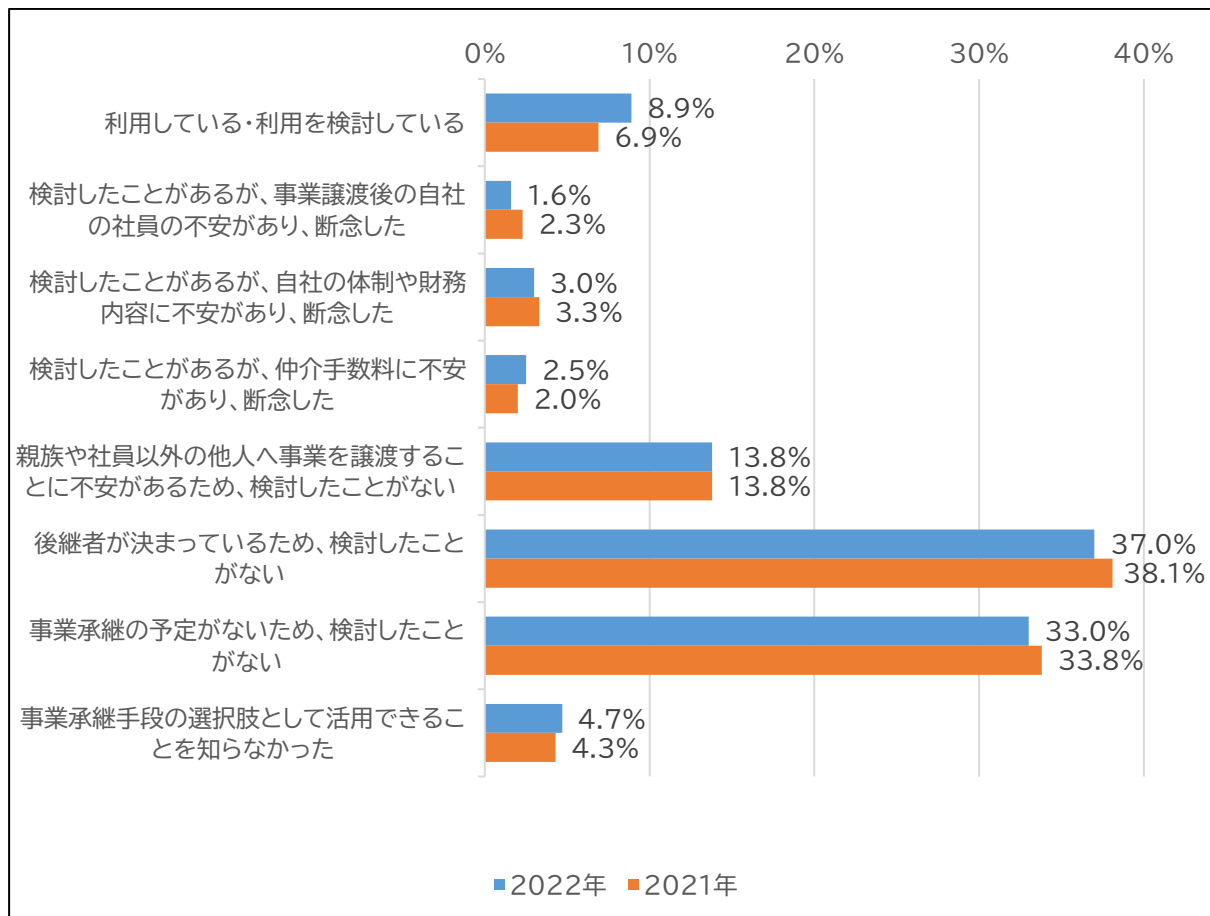
(出典: 中小企業庁「中小 M&A 推進計画」(令和3(2021)年4月))

一方、県内企業へのアンケート調査によると、事業承継の手段の一つである M&A (第三者承継) については、「後継者が決まっているため、検討したことがない」と回答した企業の割合が 37.0% と最も高く、次いで「事業承継の予定がないため、検討したことがない」が 33.0% で続いています。

また、後継者難のほか、中小企業の M&A を専門に扱う民間の M&A 支援機関の増加や国の事業承継・引継ぎ支援センターの設置等により、M&A の認知は高まってきたものの、「親族や社員以外の他人へ事業を譲渡することに不安があるため、検討したことがない」企業の割合は 13.8%、となっており、また検討したものの、さまざまな不安により断念した企業も一定数存在しています。

こうした不安により事業承継がうまく進まず、独自の技術や製品を有する中小企業・小規模企業が廃業に追い込まれることのないよう、M&A を含む事業承継のさまざまな手法の活用に向けた支援を進めていく必要があります。

図表 12:M&A を手段とした事業承継(三重県)



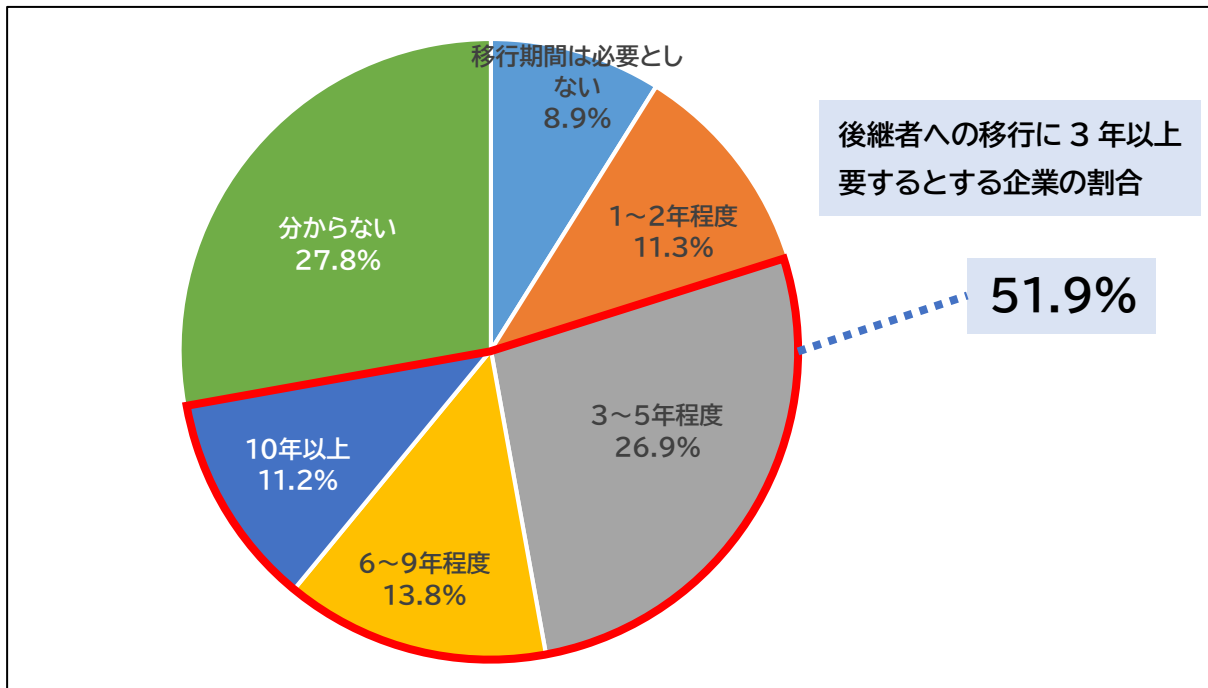
(出典:三重県「三重県事業所アンケート調査(2022年7月)」)

4 事業承継に向けた準備の必要性

前節で説明したとおり、県内企業へのアンケート調査によると、半数以上の企業がおおむね後継者のめどが立っていると考えられるものの、事業を継続したいが後継者のめどが立っていない企業も一定数存在しています。

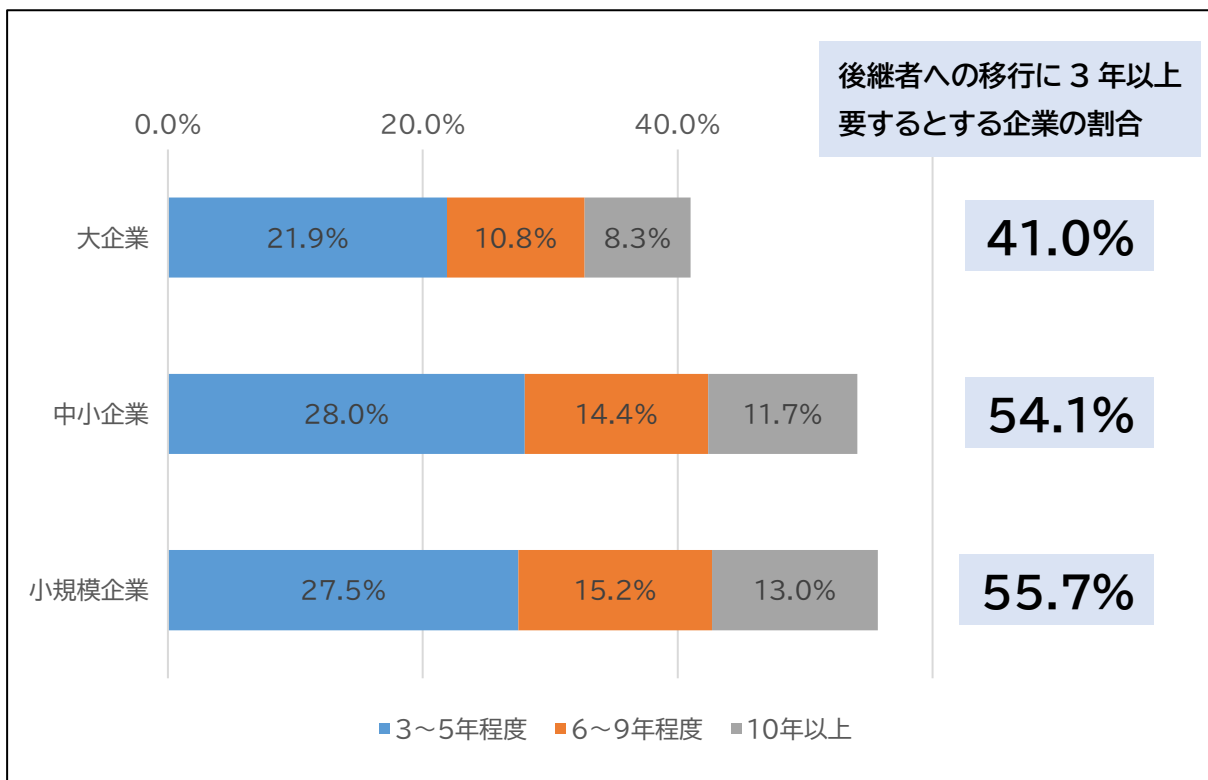
後継者を決めてから事業承継が完了するまでの後継者への移行期間(後継者の育成期間を含む)は、3年以上を要すると考える企業の割合が半数を上回っており(51.9%)、10年以上を要するとする割合も少なくありません。また、後継者への移行に要する期間は、大企業に比べて、中小企業、小規模企業ほど長くなると考えられています。

図表 13:事業承継をする際の後継者への移行期間



(出典:株式会社帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査(2021年8月)」)

図表 14:事業承継をする際に後継者への移行に3年以上要するとする企業の割合



(出典:株式会社帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査(2021年8月)」)

企業経営者の平均引退年齢は 70 歳前後であると考えられていることをふまえると、おおむね 60 歳頃には事業承継に向けた準備に着手することが望ましいと言えます。既に 60 歳を超えている場合には速やかに身近な支援機関に相談すべきであり、特に 70 歳を超えている場合にはすぐにでも事業承継に向けた準備に着手すべきであると言えます。

事業承継には明確な期限がないことから、差し迫った理由、例えば健康上の問題等がなければ、日々の業務に忙殺され、対応を後回しにしてしまうことはやむを得ない側面もあります。しかしながら、「先代経営者の死去」や「先代経営者の体調悪化」といった突発的な事情によって事業承継が行われている事例も少なくありません。

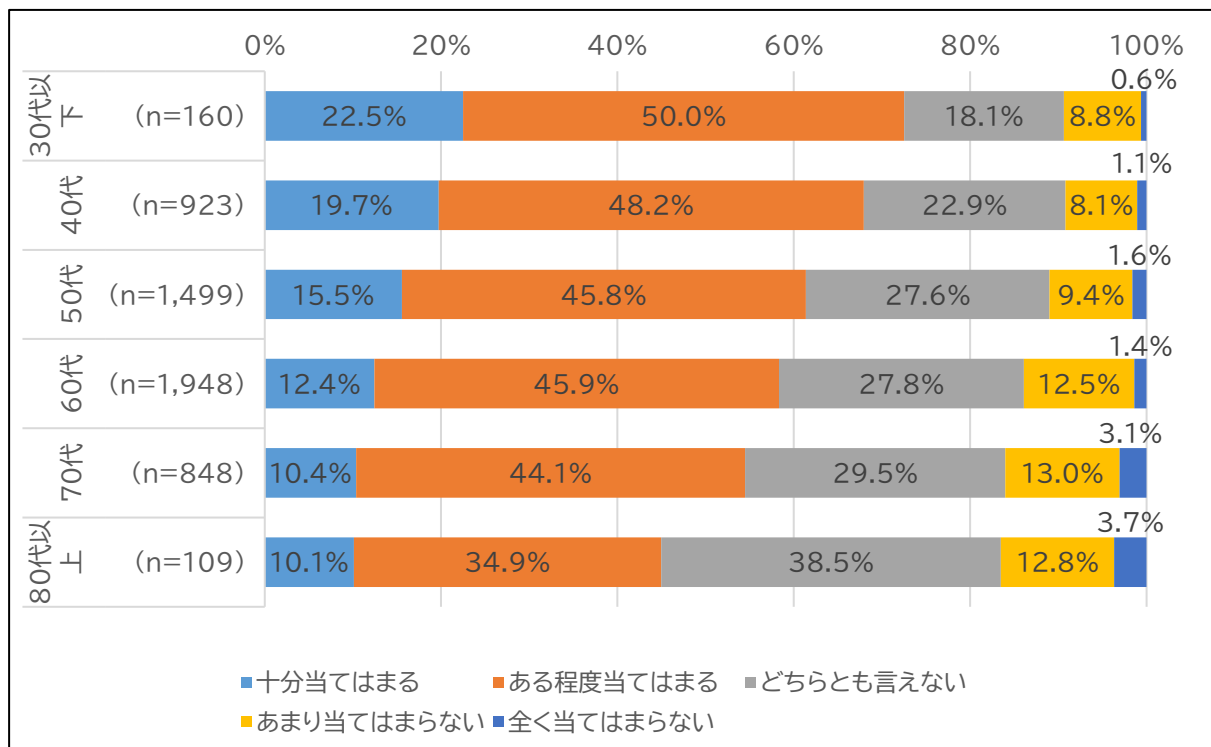
事業承継に向けた準備を先延ばしにすることは、上記のような突発的な事情により、そもそも事業承継を行うことができず、企業が存続できない事態を招くことにもなりかねません。また、例えば後継者や譲受側の選定にかかる時間が限られてしまうなど、時間的な余裕があれば採用することができた選択肢が徐々に失われてしまう結果に陥る可能性があることもふまえ、早期に事業承継に向けた準備に着手する必要があります。

5 成長・発展の機会としての事業承継

企業経営者の年齢別に試行錯誤(トライアンドエラー)を許容する組織風土の有無を調査した民間信用会社のアンケートによると、経営者の年齢が若い企業ほど、試行錯誤(トライアンドエラー)を許容する組織風土があるとする割合が高い傾向にあることが分かります。また、同じアンケートにより企業経営者の年齢別に新事業分野進出の状況を調査した結果によると、経営者の年齢が若い企業では、積極的に新事業分野への進出に向けた取組を実施している様子が見て取ることができます。

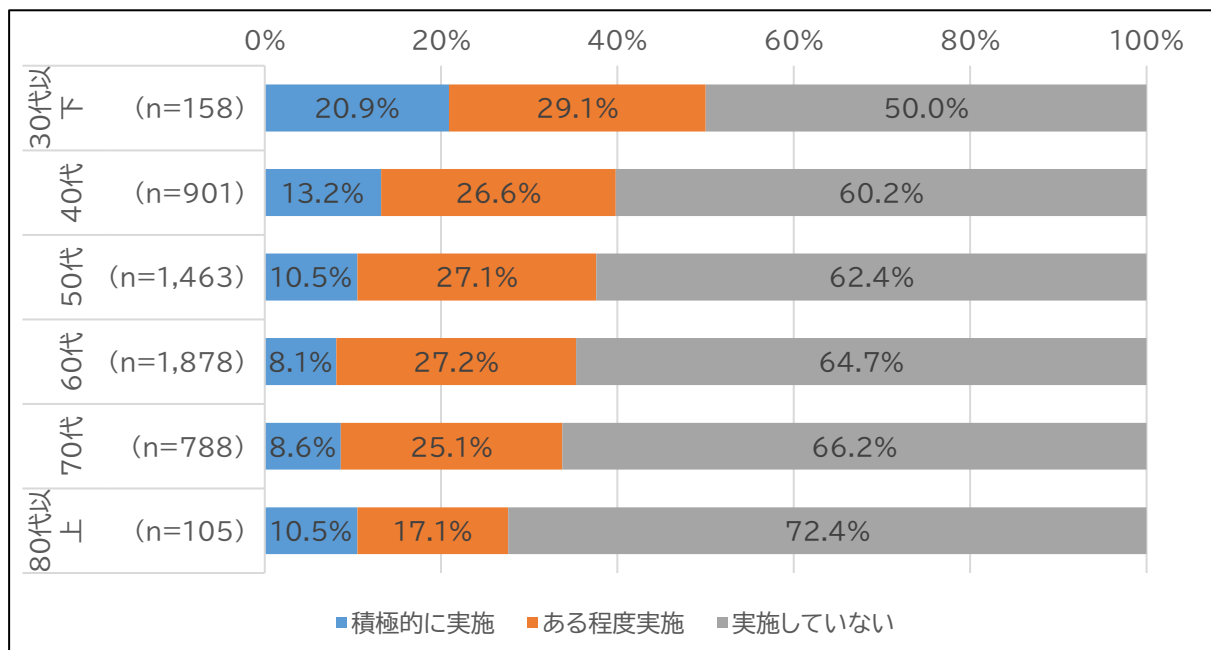
こうしたことから、経営者の年齢が若い企業では新たな取組に果敢にチャレンジする企業が多いことがしめされており、また、過去の中小企業白書においても、経営者の年齢が若い企業ほど、長期的な視野に立って経営を行って事業を拡大しようとする意向が強くなる可能性が指摘されており、しかるべき時期に事業承継を適切に実施し、次世代の後継者にバトンタッチすることで、中小企業のさらなる成長・発展の機会となることが期待されます。

図表 15: 経営者年齢別に見た、試行錯誤(トライアンドエラー)を許容する組織風土の有無



(出典: 中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書(2022年版)」、(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」(2020年11月))

図表 16: 経営者年齢別に見た、新事業分野への進出の状況



(出典: 中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書(2022年版)」、(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」(2020年11月))

6 事業承継が地域経済・社会に与える影響

3年に及ぶ新型コロナウイルス感染症の蔓延や原油・原材料価格の高騰、部材調達難、人材不足など、中小企業・小規模企業を取り巻く環境は、引き続き厳しい状況にあります。

こうした中、中小企業・小規模企業の業況や業績は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大直後において多くの業種で急激に悪化した状態から、緩やかな回復傾向にあるものの、依然として感染症流行前の水準まで回復していない業種もあります。一方で、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により影響を受けている中小企業・小規模事業者に対して行われた資金繰り支援策等の効果などにより倒産は低水準にとどまっていますが、休廃業・解散する企業の件数は高止まりしています。

新型コロナウイルス感染症の蔓延や原油・原材料価格の高騰、部材調達難だけでなく、少子・高齢化や大都市一極集中などがもたらす我が国の構造的問題の影響により、中小企業・小規模企業の厳しい経営環境が今後も続く可能性があります。

中小企業・小規模企業は、県内企業の99.8%を占め、雇用の担い手、多様な技術・技能の担い手として我が国及び地域の経済・社会において重要な役割を果たしています。将来にわたり、その活力を維持していくためには、円滑な事業承継によって事業価値をしっかりと次世代に引き継ぎ、事業活動の活性化を実現することが不可欠といえます。

若者の県外流出などにより生産年齢人口の減少が著しく、過疎化、高齢化が進んでいるために、開業(創業)を廃業が上回る状況となっており、県内の中小企業・小規模企業は減少の一途をたどっていることから、成長・発展に不可欠な技術・人材を有する中小企業・小規模企業がその歩みを止めることがないよう、円滑な事業承継に向けた取組を支援し、地域住民の生活基盤及び雇用の場を確保することは重要な地域課題となっています。

第2章 これまでの取組の成果と課題

1 これまでの主な取組

公益財団法人三重県産業支援センターに設置された「三重県事業承継・引継ぎ支援センター」を中心に、ネットワークの各構成機関が連携しながら、事業承継診断や事業承継計画の作成支援をはじめ、事業承継の各段階に応じた中小企業・小規模企業のさまざまな課題解決を支援するため、以下のとおり取組を進めてきました。

(1) 事業承継診断

中小企業・小規模企業の経営者に後継者の有無を尋ねることから始め、事業承継への気づきを促すきっかけとなる取組であり、支援方針の「集中取組期間」の柱として、ネットワークの各構成機関が「プッシュ型」で事業承継診断の支援を行ってきました。その結果、ネットワークが発足して以来、事業承継診断の実施件数は高い水準を維持しています。

(2) 事業承継計画の作成支援

既に後継者が存在する企業を主な対象に、円滑な承継に向けた計画を作成することにより、今後どのような課題があるかを明らかにする取組として、事業承継計画の策定を支援してきました。

(3) 専門家派遣

事業承継に向けた準備を進める中小企業・小規模企業に、税理士や中小企業診断士をはじめとする専門家を派遣し、第三者承継のマッチングや、親族内承継の際のさまざまな課題解決などを支援してきました。

(4) 経営者保証の解除

事業承継が進まない要因の一つとされる融資にかかる経営者保証について、保証を解除できる条件等の運用が、国が認定したガイドラインに沿って進むよう、「三重県事業承継・引継ぎ支援センター」の専門コーディネーターが支援してきました。こうした取組を進めてきた結果、保証解除の累計件数は、全国トップクラスの実績を積み上げてきました。

(5) 事業承継にかかる融資制度（「事業承継支援資金」「事業承継フォロー資金」）

保証人が不要で、既存融資の借換が対象となる「事業承継フォロー資金」をはじめ、経営者保証の解除支援とも関連する中小企業・小規模企業向けの融資制度を通じて、資金面から事業承継を後押ししてきました。

(6) 事業承継税制の活用周知

非上場の中小企業の株式等を取得した場合に相続税又は贈与税の納税猶予等を受けられることができる事業承継税制の時限措置について、活用方法や適用期間を周知し、その活用を促進してきました。

(7) 事業承継セミナー等の開催

親族内承継のポイントや第三者承継(M&A)の成功事例等を紹介するセミナーを毎年実施し、事業承継に関する意識啓発を進め、県内中小企業・小規模企業が事業承継について考える機会を提供してきました。

2 残された課題

(1) 事業承継のタイムリミットの接近(経営者の高齢化)

支援方針に基づく取組を進めてきた4年間で県内企業の後継者不在率は半減し、後継者が存在する企業の割合は全国でトップに位置しています。また、本県は、中小企業・小規模企業の経営者の平均年齢も 59.0 歳(令和3(2021)年)と全国で最も低い状況にあるものの、高齢化が進展する中、企業経営者の平均年齢の上昇は依然として歯止めがかかっていないことから、実際の経営者の交代は、今後本格化することが想定されます。

後継者を決めてから事業承継が完了するまでの後継者への移行期間(後継者の育成期間を含む)は、3年以上の期間が必要とされ、さらに成長軌道へと乗せていくためには5~10年の期間が必要であると言われることから、事業承継に向けた取組に着手しなければならないタイムリミットが迫っており、引き続き早急な対応が必要となっています。

(2) 承継形態の多様化(第三者承継への対応)

全国で依然として少子化に歯止めはかからず、若者の県外流出も続いており、また若者のライフスタイルも変化してきていることから、親族内承継の選択肢は今後限られてくることが予想されます。このため、親族外の第三者承継を今まで以上に推進していく必要があると考えられます。

M&A(第三者承継)は、これまでは大企業による活用が中心とされてきましたが、令和2(2020)年12月には、国が「中小 M&A ガイドライン―第三者への円滑な事業引継ぎに向けて―」を策定し、M&Aの基本的な事項や手数料の目安を示すなど、中小企業・小規模企業にとっても有効な手段へ変わりつつあります。

企業経営者にとって、M&A(第三者承継)は親族内承継と比べて、ハードルがより高くなるため、経営者が安心して取り組めるよう、支援機関は相談機能及び専門性を強化する必要があります。

(3) コロナ禍を乗り越える経営向上支援(承継後の発展・再成長の促進)

「中小企業白書・小規模企業白書(2022年版)」によれば、経営者の交代があった中小企業・小規模企業は、交代がなかった企業よりも売上高や利益の成長率が高いことが示されています。経営者の高齢化が進み、多くの中小企業・小規模企業において経営者の交代時期が迫りくる中、順調に事業承継を進めることができれば、県内経済・地域の回復・再成長が期待できる一方、事業承継が円滑に進まなければ、多くの中小企業・小規模企業が望まざる廃業に追い込まれ、地域の衰退、さらなる人口減少を加速させるリスクとなりかねません。

長引くコロナ禍にとどまらず、原油価格・原材料価格等の高騰や急速な円安など、中小企業・小規模企業を取り巻く環境が一層厳しくなる中、事業承継を中小企業・小規模企業の発展・再成長の機会とすべく、若手経営者等を支援していく必要があります。

第3章 円滑な引継ぎに向けた今後の事業承継支援の方向性

1 基本的な考え方

現在、多くの中小企業・小規模企業における経営者の交代時期の到来と、コロナ禍による傷んだ経済の立て直しが必要な時期が重なることとなりました。三重県事業承継ネットワークでは、こうしたピンチを事業承継の成功により各企業のチャンスへとつなげられるよう、各構成機関が連携し、中小企業・小規模企業の円滑な事業承継に向けて、承継の段階に応じたきめ細かな支援を着実に進めていきます。

中小企業・小規模企業においては、まだ事業承継の準備に着手できていない企業があることから、ネットワークでは、引き続き事業承継診断を実施し、早期の準備に向けた意識啓発の取組を継続します。また、事業承継診断の結果、明らかになった課題の解決に向けて専門家を活用し事業承継計画の策定支援を行うなど、事業者に寄り添った切れ目のない支援を行います。

さらに、M&A など多様化する承継形態に合わせた専門的な対応を行うとともに、交代後の経営者がコロナ禍を乗り越えられるよう経営支援や人材育成を行い、事業承継後の発展・再成長支援に重点的に取り組むこととします。

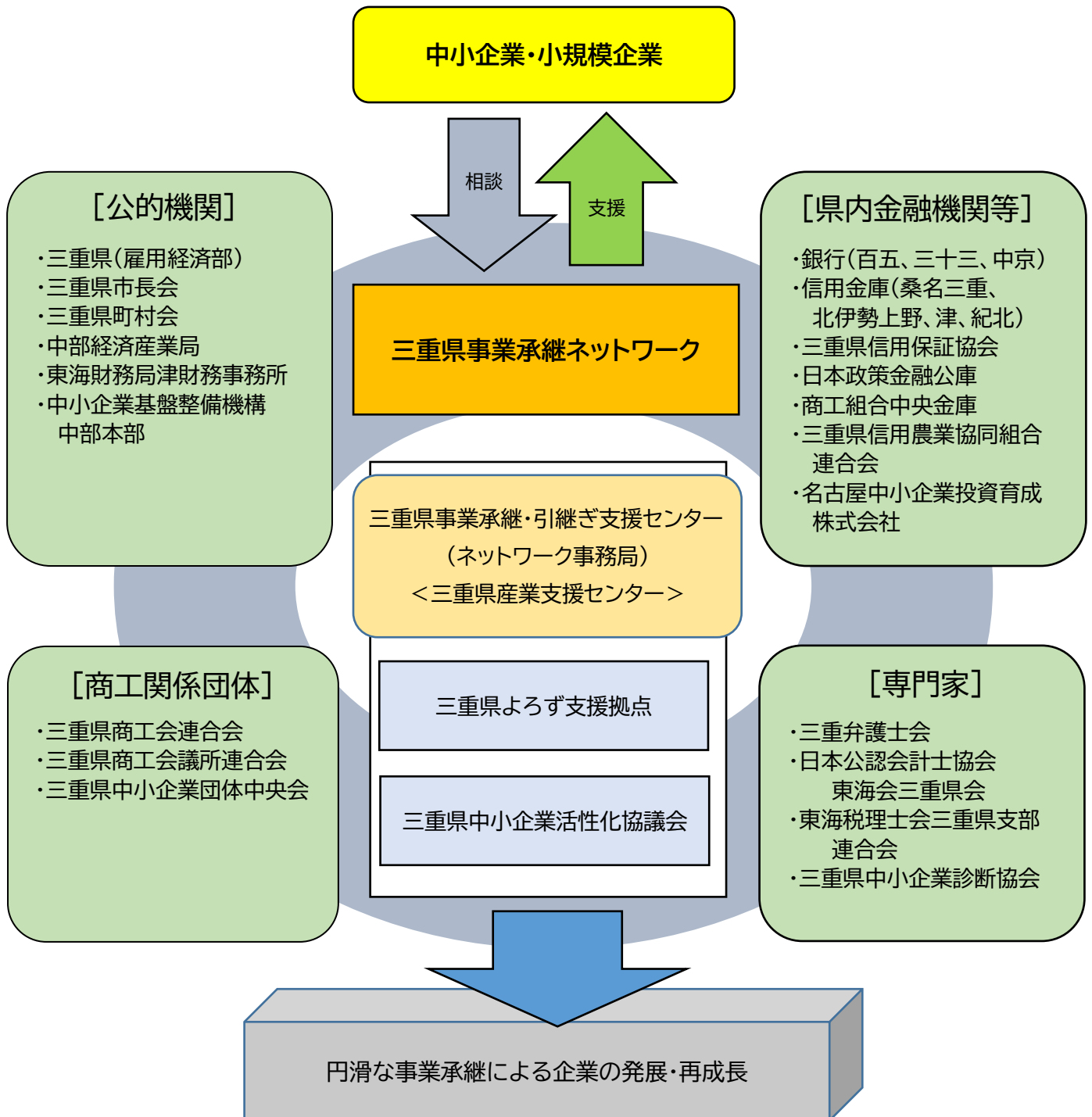
2 中小企業・小規模企業の事業承継を支援する仕組み(推進体制)

(1) 三重県事業承継ネットワーク

平成 29(2017)年8月の発足以来、三重県産業支援センターが事務局となり、商工団体や金融機関、土業等専門家の民間機関、国・県等の公的機関により構成し、現在の参加機関は 28 機関となっています。

引き続き、連携を強固なものとしていくことに加え、承継形態の多様化に合わせ、外部の専門機関とも柔軟に連携を図ることとします。

図表 17:三重県事業承継ネットワークの構成



ネットワークの各構成機関に期待されるそれぞれの役割は、下表のとおりです。

ネットワーク構成機関	各構成機関に期待される役割
中部経済産業局 東海財務局津財務事務所	■ 施策情報の提供等
中小企業基盤整備機構中部本部	■ 診断の方法等に関する支援機関への研修、専門家派遣 ■ 研修会へのサポート
三重県(雇用経済部)	■ 事業承継支援方針の立案・とりまとめ ■ 普及・啓発活動
三重県市長会 三重県町村会	■ 普及・啓発活動
三重県商工会連合会 三重県商工会議所連合会 三重県中小企業団体中央会	■ 事業承継に関する対話のきっかけとなる「事業承継診断」の実施 ■ 事業承継に向けた経営改善の支援 ■ 適切な支援機関又は専門家へのつなぎ ■ 普及・啓発活動 ■ 専門家派遣
株式会社百五銀行 株式会社三十三銀行 株式会社中京銀行 桑名三重信用金庫 北伊勢上野信用金庫 津信用金庫 紀北信用金庫 三重県信用保証協会 株式会社日本政策金融公庫 株式会社商工組合中央金庫 三重県信用農業協同組合連合会	■ 事業承継に関する対話のきっかけとなる「事業承継診断」の実施 ■ 事業承継に向けた経営改善の支援 ■ 適切な支援機関又は専門家へのつなぎ ■ 普及・啓発活動 ■ 事業承継時の金融支援
名古屋中小企業投資育成株式会社	■ 経営権の安定化に向けた支援 ■ 後継人材の育成支援
三重弁護士会 日本公認会計士協会東海会三重県会 東海税理士会三重県支部連合会 一般社団法人三重県中小企業診断協会	■ 法務、会計、税務、経営等に関する専門的支援 ■ 顧問先等に対する事業承継に関する対話のきっかけとなる「事業承継診断」の実施

ネットワーク構成機関	各構成機関に期待される役割
三重県よろず支援拠点 (公益財団法人三重県産業支援センター)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 相談者等に対する事業承継に関する対話のきっかけとなる「事業承継診断」の実施 ■ 適切な支援機関又は専門家へのつなぎ ■ 普及・啓発活動
三重県中小企業活性化協議会 (公益財団法人三重県産業支援センター)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業再生にかかる相談対応 ■ 再生計画策定支援
三重県事業承継・引継ぎ支援センター (公益財団法人三重県産業支援センター)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業承継に関する幅広い相談対応・支援 ■ 事業承継支援方針の立案・とりまとめ ■ ネットワークの事務局及び事業承継ネットワーク構築事業の実施 ■ 普及・啓発活動

3 円滑な事業承継支援のための今後の取組の方向性

(1) 事業者に寄り添う切れ目のない支援

三重県事業承継ネットワークには、商工団体をはじめ、金融機関や公的機関、士業団体など 28 の支援機関等が参画しており、それぞれの機関が中小企業・小規模企業の支援における顧客基盤や強みを持っています。

今後は、具体的な承継案件が増え、単独の機関では対応できない案件が増えることが予想されます。ネットワークでは、従来から各構成機関間の連携を重視してきましたが、専門的な対応が必要な案件については、引き続き一次対応の支援機関から適切な専門機関へ支援を引き継ぎ、事業者に寄り添った切れ目のない支援を行います。

(2) 承継段階に応じた支援

ステップ1:事業承継に向けた準備(早期着手に向けた働きかけ)

一般的に、事業承継問題は、家族内の課題として捉えられがちであり、気軽に外部に相談できないとする経営者も少なくありません。このため、やっとな事業承継の準備に着手し、支援機関のもとを訪れたときには、従前から抱えていた課題がさらに深刻な状態になっていたという事例も少なからず見受けられます。

このため、後継者教育等の準備に要する期間を考慮し、経営者がおおむね 60 歳に達した頃には事業承継の準備に取りかかることが望ましく、またそのような社会的な認識を醸成することが大切です。一方、企業経営者の高齢化が進む中、60 歳を超えてなお経営に携わっている経営者も多数存在しており、そのような場合は、すぐにも身近な支援機関に相談し、事業承継に向けた準備に早期に着手するよう働きかけを行っていきます。

また、支援機関側にとっても、事業承継の問題は、広範かつ専門的な知識・経験を

必要とすることに加え、プライベートな領域にも踏み込まざるを得ない側面を有していることから、相談を待つといった受け身の姿勢になりがちです。早期かつ計画的な事業承継に向けた取組は、一義的には企業経営者の皆さんの自覚に委ねられますが、日常業務の多忙さ等から対応が後手に回りがちなため、国や自治体、支援機関がおおむね 60 歳を迎えた企業経営者に対して承継準備に取り組むきっかけを提供していくことが重要となります。

このため、ネットワークの各構成機関が連携し、事業承継に向けた準備状況の確認や次に行うべきことの提案等、事業承継に関する対話のきっかけとなる「事業承継診断」をプッシュ型で実施していきます。また、商工団体等のネットワーク構成機関が連携し、「三重県版経営向上計画」の仕組み等も活用しながら、事業承継の準備に向けた企業の掘り起こしを進めていきます。

ステップ2:経営状況・経営課題等の把握(見える化)

事業を後継者に円滑に承継するためのプロセスは、経営状況や経営課題、経営資源等を見える化し、現状を正確に把握することから始まります。

把握した自社の経営状況・経営課題等をもとに、現在の事業がどれくらい持続し成長するのか、商品力・開発力の有無はどうか、利益を確保する仕組みになっているかなどを再度見直して自社の強みと弱みを把握し、強みをいかに伸ばすか、弱みをいかに改善するかの方向性を見出すことが必要です。

現状把握は、企業経営者自ら取り組むことも可能ですが、身近な士業等の専門家や金融機関等に協力を求めた方がより効率的に取り組むことができることから、ネットワークの各構成機関の強み・特性を生かし、見える化の支援を行っていきます。

ステップ3:事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)

親族内承継においては、相続税対策に重点が置かれすぎるあまり、事業とは無関係な資産の購入や、節税を目的とした持株会社の設立等により株価を意図的に低下させるなど、中小企業の事業継続・発展にそぐわない手法が用いられる場合があるとの指摘がなされています。

しかしながら、事業承継は、経営者交代を機に飛躍的に事業を発展させる絶好の機会であること、また、企業経営者は、次世代にバトンを渡すまで、事業の維持・発展に努め続けなければならないこと等を考慮すると、親族内に後継者がいる場合であっても、現経営者は経営改善に努め、より良い状態で後継者に事業を引き継ぐ姿勢を持つことが望まれます。

近年の親族内承継の大幅な減少の背景には、事業の将来や経営の安定について、親族内の後継者候補が懐疑的になっていることなどが挙げられていますが、令和元(2019)年に中小企業庁が実施した調査によれば、後継者候補は、事業を継ぎたい・継いでもよい理由として、「事業がなくなると困る人(取引先・従業員等)がいるから」、「事業に将来性があるから」と回答した者が多い一方、事業を継ぐことに前向きでない

理由として、「事業の将来性」と回答した割合が「自身の能力の不足」の次に多くなっています。

こうしたことから承継前に経営改善の支援を行い、後継者候補となる者が後を継ぎたくなるような経営状態まで引き上げておくことや、魅力づくりを進めておくことが大切です。「磨き上げ」の対象は、業績改善や経費削減にとどまらず、商品やブランドイメージ、優良な顧客、金融機関や株主との良好な関係、優秀な人材、知的財産権や営業上のノウハウ、法令遵守体制などを含み、これらのいわゆる知的資産が「強み」となることも多くなっています。

「磨き上げ」は、自ら実施することも可能ですが、対応が多岐にわたるため、効率的に進めるために土業等専門家や金融機関等のネットワーク各構成機関が連携しながら助言を行っていきます。

ステップ4-1:事業承継計画の策定(親族内・従業員承継の場合)

ステップ2及びステップ3のとおり、まずは自社を知り、そして自社を強くすることが、事業承継の準備においては重要です。

一方、具体的に事業承継(資産の承継・経営権の承継)を進めていくにあたっては、自社や自社を取り巻く状況を整理した上で、会社の将来(例えば10年後)を見据え、いつ、どのように、何を、誰に承継するのかについて、具体的な計画を立案する必要があります。

事業承継計画は、後継者や親族と共同で、取引先や従業員、取引金融機関等との関係を念頭に置いて策定し、策定後は、これらの関係者と共有しておくことが望ましいです。こうすることで、関係者の協力も得られやすく、関係者との信頼関係維持にも資するものとなります。また、後継者や従業員が事業承継に向けて必要なノウハウの習得や組織体制の整備などの準備を行うことができるなど、さまざまな利点があります。

なお、事業承継計画の策定に当たっては、成果物としての計画書を作成すること自体は最終的な目的ではないという点に留意すべきで、現経営者と後継者が事業承継に向けて共通の目的意識のもと対話しながら計画を策定するプロセスや、計画の活用による円滑な事業承継の実現といった点にこそ、意味があります。また、後継者を誰にするかという問題は、経営者の親族にとっても強い関心事であるため、事業承継計画の策定に当たっては、早期に家族会議・親族会議を開催し、親族との対話を図るなどして、親族の同意を得ておくことが極めて重要となることから、事業承継計画の策定に向けて、身近なネットワーク構成機関が企業経営者等の相談に乗りながら支援を行っていきます。

ステップ4-2:M&Aの工程の実施(社外への引継ぎの場合)

後継者不在等のため、親族や従業員以外の第三者に事業引継ぎを行う場合、悩みの大きな部分は後継者の決定であり、誰にも相談していないケースがまだまだ多いこ

とから、事業承継・引継ぎ支援センターや商工団体等による後継者不在企業への助言やマッチング支援のほか、移住希望者と後継者不在企業とのマッチング支援、市町等における創業希望者への情報提供、さらには金融機関等による M&A 支援など多様なチャンネルを最大限活用しながら、後継者マッチングを支援していきます。

ステップ5:事業承継・M&Aの実行

ステップ1~4を踏まえ、把握された課題を解消しつつ、事業承継計画や M&A 手続等に沿って資産の移転や経営権の移譲を支援していきます。

実行段階においては、状況の変化等を踏まえて随時事業承継計画を修正・ブラッシュアップする意識も必要ですが、この時点で税負担や法的な手続が必要となる場合が多いため、弁護士、税理士、公認会計士等の士業等専門家等と連携しながら支援を行っていきます。

(3) 承継形態ごとの専門的な対応

今後の事業承継の形態として、親族内承継に代わり従業員承継や M&A 等の第三者承継の増加が想定されます。M&A には、仲介者の選定や企業価値評価、デュー・ディリジェンス、譲渡契約の締結など、他の承継形態にはない特有の作業が発生します。ネットワーク内の知見やノウハウで対応できない案件については、ネットワーク外部の機関との連携も図るなど、承継形態ごとの専門的な対応を図ります。

また、税制措置や補助金、融資制度など支援措置が拡充される中、利用者としては使い方が難しい制度も想定されるため、丁寧な支援を行います。

(4) 事業承継後の発展・再成長の支援

事業承継は、事業継続可能な企業の休廃業を止め、事業と雇用を守ることにとどまらず、新しい経営者による事業の発展・再成長を通じて、地域経済の活性化が期待されます。社会経済構造が大きく変化する中、これまでの事業運営をそのままの形で継承することが必ずしも正しいとは限らないことから、後継者が新たな視点をもって従来の事業の見直しを行い、中小企業・小規模企業が新たな成長ステージに入ることができるよう、後継者がコロナ禍や急速な円安、原油・原材料価格の高騰等を乗り越え、地域の活力を取り戻せるよう、承継後の発展・再成長を支援します。

4 主な具体的取組

「三重県事業承継・引継ぎ支援センター」を中心に、さまざまな分野の専門家と連携して事業承継にかかる相談対応やマッチングを行うとともに、エリアコーディネーターを通じてネットワーク構成機関が連携した取組をさらに深めていくなど、以下の具体的な取組を進めていきます。

また、「三重県事業承継・引継ぎ支援センター」と同じく公益財団法人三重県産業支援センターに設置されている「三重県よろず支援拠点」や「三重県中小企業活性化協議会」、

「三重県プロフェッショナル人材戦略拠点」等の各センター機能と連携し、中小企業・小規模企業の課題解決をワンストップサービスで支援します。

(1) 専門家による集中支援

事業承継診断で明らかになったそれぞれの中小企業・小規模企業の課題に対して、ネットワークでリスト化した地域の専門家や支援機関が連携し、より具体的な支援をプッシュ型で行います。

(2) 経営者保証の解除

金融機関から融資を受ける際の経営者保証について、「経営者保証に関するガイドライン」(一般社団法人全国銀行協会、日本商工会議所)に沿った保証解除を進める支援体制を構築していきます。

(3) 事業承継税制(時限措置)の活用促進

事業承継にかかる贈与税及び相続税が猶予される事業承継税制については、特例承継計画の提出期限や、贈与・相続の適用期限が定められていることから、効果的な活用が図られるよう、引き続き周知を行います。

(4) M&A の推進

「三重県事業承継・引継ぎ支援センター」において中小企業・小規模企業を中心としたマッチング支援や、M&Aの初期段階における支援を実施するとともに、必要に応じてM&A支援機関等の外部機関も活用した取組を実施します。

令和4年度から「M&A 支援機関登録制度」が本格稼働し、登録機関が提供する仲介手数料等が「事業承継・引継ぎ補助金(専門家活用型)」の補助対象となることを好機ととらえ、推進を強化します。

(5) 意欲ある起業希望者とのマッチング

小規模企業や個人事業主の第三者承継に向けて、「三重県後継者人材バンク」を有効に活用しながら、後継者を探す企業経営者と意欲ある起業希望者とのマッチングを支援します。

(6) 外部人材の活用促進

事業承継後の発展・再成長を図るうえで必要となる人材を確保するための支援として、「三重県プロフェッショナル人材戦略拠点」等の活用を促進します。

(7) 後継者育成塾・事業承継セミナーの開催

事業を引き継いだ経営者が経営手法を学ぶとともに、業種を超えた人脈形成を行う場となる後継者育成塾(「MIE 塾」等)や、事業承継に向けた準備の必要性、承継形

態ごとのポイント・成功事例等を紹介するセミナーを開催し、事業承継に関する機運醸成を進めます。

(8) 経営資源集約化税制の活用促進

経営力向上計画に基づき M&A を実施する場合に設備投資減税等を受けられる制度である「経営資源集約化税制」について、M&A の推進と合わせて周知を行い、今後の活用を促します。

(9) 事業承継・引継ぎ補助金の活用促進

M&A にかかる手数料や引継ぎ後の設備投資や販路開拓等、幅広い取組に活用できる「事業承継・引継ぎ補助金」について、効果的な活用が図られるよう周知を行います。

(10) 事業承継にかかる融資制度(事業承継支援資金・フォロー資金等)の活用促進

事業承継に伴う株式・事業用資産の取得等を対象とする「事業承継支援資金」や、経営者保証が不要で借換にも利用できる「事業承継フォロー資金」など、中小企業・小規模企業を対象とした事業承継にかかる融資制度の活用を促進します。

また、創業・第二創業を対象とした融資制度を通じて、発展・再成長に向けた資金面での支援も行います。

(11) 商工団体・金融機関等による伴走型支援

各商工会・商工会議所や金融機関等が、管内事業者や関係先に対して伴走型支援を続けていくことで、後継者に経営ノウハウを身に付ける機会を提供します。